

Systemisches Management

## Change!

20 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung

von  
Winfried Berner

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

Schäffer-Poeschel Stuttgart 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:  
[www.beck.de](http://www.beck.de)  
ISBN 978 3 7910 3368 6

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
Das Konzept dieses Buchs .....	V
Training der Selbst- und Fremdwahrnehmung .....	VI
Eine praktische Gebrauchsanleitung .....	VII
Unterschiedliche Rollen des Change Managements und der Change Manager .....	IX
<b>Einführung</b> .....	1
Weshalb Change Management? .....	1
Eine soziale Revolution .....	1
Bedarf an Mitsprache, Mitdenken und Mitgestaltung .....	3
Neuartige Anforderungen an die Führung .....	4
Intuitive Führungsfehler .....	5
Training unserer Intuition .....	6
Intuitionstraining durch Reflexion .....	7
Hintergrund: Wann sich professionelle Intuition entwickeln kann (und wann nicht) .....	8
Die Schlüsselrolle des Topmanagements .....	12
Zusammenfassung .....	13
<b>Typologie der Veränderungsprozesse</b> .....	15
Soziale Systeme reagieren auf das, was mit ihnen geschieht .....	15
Unterschiedliche Arten von Veränderungsvorhaben .....	16
Veränderungen lösen Emotionen aus .....	17
Die Typologie der Veränderungsprozesse .....	19
Der Einfluss der Vorgeschichte .....	21
Veränderungsbereitschaft und »Mutpegel« .....	24
Der Einfluss der bestehenden Machtverhältnisse .....	25
Zusammenfassung .....	28
<b>1. Fallstudie: Change Management unter Wettbewerbsdruck</b> .....	29
Das Fenster der Verwundbarkeit .....	29
Zur ethischen Vertretbarkeit gezielter Störmanöver .....	31
Darf man Konkurrenten gezielt schädigen? .....	32
Das »Fenster der Verwundbarkeit« .....	33
Zahlreiche Angriffsflächen .....	34
Angriffsziel Nr. 1: Kunden und Händler .....	35
Angriffsziel Nr. 2: Leistungsträger .....	36
Angriffsziel Nr. 3: Partner und Schlüssellieferanten .....	38
Fokus auf kritische Engpässe .....	39
Die »Magnet Strategy« nach Grubb & Lamb .....	39
Eingliederung vs. »Fusion unter Gleichen« .....	40
Konsequenzen für das Change Management .....	42
Beispiel Stellenbesetzungsverfahren .....	42

Veränderungsprozesse beschleunigen. ....	44
Zusammenfassung .....	45
Hintergrund: Change – von der Ausnahme zum Normalfall .....	46
<b>2. Fallstudie: Projektkrise I</b> .....	47
Beziehungskonflikte .....	47
Erschrecken und Fluchtimpulse .....	49
Hintergrund: Wie Bewertungen und Emotionen unser Handeln bestimmen	50
Eine ziemlich verfahrenre Situation .....	53
Aus einem Kernproblem sind zahlreiche Folgeprobleme entstanden .....	54
Das Problem hinter dem Problem. ....	56
Verdacht auf schwelenden Machtkampf .....	56
Der Coup ist gescheitert. ....	56
Verlust an Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit .....	57
Zerbrechen des Projektteams .....	58
Krisenmanagement oder: Retten, was noch zu retten ist .....	59
Feuerlöschen beim Betriebsrat. ....	59
Das Gespräch mit dem Projektteam suchen .....	60
Umgang mit dem mittleren Management .....	62
Gefahr eines langwierigen und lähmenden Machtkampfs .....	63
Klärung der Ziele. ....	64
Bewertung der Handlungsoptionen .....	64
Ein realistischer Lösungsweg .....	66
Zusammenfassung .....	68
<b>3. Fallstudie: Kulturveränderung I</b> .....	69
Das neue Leitbild oder Und urplötzlich geschah ... – überhaupt nichts .....	69
Nachlassende Energie .....	71
Enttäuschung und Entmutigung .....	72
Niederlage für den neuen Vorstandsvorsitzenden .....	73
Hintergrund: Unternehmenskultur – ein weicher Faktor mit harten Folgen	74
Erlebte Unternehmenskultur .....	74
Kernelemente von »Unternehmenskultur« .....	76
Entstehung und Veränderung von Unternehmenskultur .....	77
Von vornherein zum Scheitern verurteilt .....	79
Kardinalfehler 1: Pauschale Entwertung der bestehenden	
Unternehmenskultur .....	79
Kardinalfehler 2: Wegdelegieren der Kulturveränderung .....	80
Die Notwendigkeit strategischer Führung .....	81
Kardinalfehler 3: Mangelnde Konkretisierung erzeugt	
Projektionsflächen. ....	83
Kardinalfehler 4: Umsetzungsprozess nicht zu Ende gedacht .....	86
Dauerhafte Kulturveränderung verlangt viel Beharrlichkeit .....	88
Einbeziehung und Fokussierung .....	89
Operationalisierung des strategisch wichtigsten Leitsatzes .....	90
Von der Beschreibung zur Umsetzung .....	91
Zusammenfassung .....	93

<b>4. Fallstudie: Turnaround/Sanierung</b> .....	95
Die letzte Chance. ....	95
Auch den Verantwortlichen ist in der Regel bang ums Herz. ....	97
Verantwortlicher Umgang mit Existenzängsten. ....	97
Rasche, offene, mutige Kommunikation! .....	99
Die Mitarbeiter ahnen es längst! .....	99
Die Karten auf den Tisch! .....	100
Eine Informationsveranstaltung für alle Beschäftigten .....	101
Den richtigen Ton treffen. ....	101
Vorab-Information von Führungskräften und Betriebsrat .....	103
Fortlaufende Kommunikation in der Phase des Wartens .....	104
Der langwierige Prozess der Sozialauswahl .....	104
Sagen, wie es weitergeht. ....	105
Eine Frage von Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Loyalität .....	106
Der alte Geschäftsführer hätte kaum noch eine Chance. ....	106
Ein neuer Geschäftsführer muss erst einmal Vertrauen gewinnen. ....	107
Den Betriebsrat voll einbeziehen! .....	108
Kritische Phasen im Verlauf der Sanierung .....	111
Datenerfassung für die Sozialauswahl .....	111
Vollzug der Kündigungen – Alternativen zu blauem Brief und Massenabfertigung .....	112
Gespräche und Unterstützung. ....	113
Keinen Rollback zulassen .....	114
Weiterarbeit mit reduzierter Mannschaft .....	115
Selbstorganisation führt zu falschen Ergebnissen. ....	116
Projekte zur Prozesseliminierung und -optimierung .....	116
Zusammenfassung .....	118
<b>5. Fallstudie: Prozessoptimierung/Reengineering</b> .....	119
Die bessere Alternative zum Machtkampf .....	119
Angst, Ärger und die Folgen .....	121
Wohin Angst uns führt. ....	121
Ärger und Zorn führen direkt in einen Machtkampf .....	122
Eine Alternative zum Machtkampf finden .....	123
Die Hausläger sind ein relatives Optimum .....	123
Falsche Erklärungen führen zu untauglichen Lösungen .....	124
Die Perspektive der Meister .....	124
Die Perspektive des Zentrallagers .....	126
Konkurrierende Optimierungen .....	128
Hintergrund: Die persönliche Kosten-Nutzen-Bilanz – eine Methode zur Visualisierung von Interessenlagen .....	129
Risiken und Nebenwirkungen einseitiger Vorgaben .....	131
Das vorhandene Engagement nicht zerstören .....	131
Lösungsprozess statt Sachlösung. ....	133
Workshops mit den Meistern. ....	133
Gestaltung der Workshops .....	134
Ergebnisse und Schlussfolgerungen .....	136
Schwierige Vermittlung an das Topmanagement .....	137

Drohender Konflikt mit dem Auftraggeber .....	137
Überzeugendere Alternativen zu »trockenen« Folien .....	138
Rasche Entscheidung und Umsetzung .....	139
Zusammenfassung .....	141
<b>6. Fallstudie: Kulturveränderung II</b> .....	143
Aufbruch zur Kundenorientierung .....	143
Gefühle – zwischen Unverständnis und Zorn .....	145
Achtung bei eigenen starken Gefühlen! .....	145
Hilfreiche Emotionen .....	146
Hintergrund: Wie Ärger und Wut funktionieren, und wozu sie da sind ....	147
Mögliche Vorbehalte gegen mehr Kundenorientierung .....	149
An den Stärken ansetzen .....	150
Ausgeprägte Stärken .....	151
Eine Kundenbefragung als Katalysator der Veränderung .....	152
Richtige und wichtige Frage: Wer ist überhaupt unser Kunde? .....	153
Was wollen die Kunden? .....	154
Kritische Kunden .....	155
Außerplanmäßige Entscheidung zur Kundenkommunikation .....	156
Besonderheiten und Gesetzmäßigkeiten .....	158
Wodurch wurde die Kulturveränderung eigentlich herbeigeführt? .....	159
Einflussfaktoren auf das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften .....	160
Zusammenfassung .....	162
<b>7. Fallstudie: Reorganisation/Restrukturierung</b> .....	163
Kein Durchsetzungs-, sondern ein Motivationsproblem .....	163
Die Angst vor »Unruhe« – und damit vor offener Information .....	165
Kosten und Nutzen einer frühzeitigen Information .....	166
Die Art der Information muss ihrer Bedeutung entsprechen .....	169
Ausnahmsweise keine fortlaufende Information .....	169
Betriebsrat auf gleichem Informationsstand wie Führungskräfte .....	171
Besser informieren, als das Gesetz es befiehlt? .....	171
Interessenausgleich und Sozialplan zur Milderung der sozialen Folgen	172
Jenseits juristischer Verpflichtungen .....	173
Diskussion oder Information? .....	174
Nicht um Zustimmung geht es, sondern um Querprüfung .....	174
Leitlinien für Kommunikation und Implementierung .....	175
Separate Information des Betriebsrats .....	176
Fairer Umgang mit den »Verlierern« .....	177
Schulung frischgebackener Generalisten .....	178
Rasche Inkraftsetzung .....	180
Zusammenfassung .....	181
Hintergrund: Jede Organisation ist ein Kompromiss! .....	182
Organisation der menschlichen Arbeitsteilung .....	182
Organisationsänderungen bringen Konflikte .....	183
Reorganisationen sind teuer .....	184
Keine »Reorganisation auf Raten«! .....	186

<b>8. Fallstudie: Einführung von IT-Systemen</b> .....	187
Unangenehmen Überraschungen vorbeugen .....	187
Spontane Reaktionen: Überraschung, Ärger – und Stress .....	189
Plötzlich unter massivem Druck .....	189
Von der bevorstehenden Einführung überrascht .....	191
Kommunikation am Bedarf der internen Kunden ausrichten .....	192
Die meisten IT-Systeme sind mitbestimmungspflichtig .....	193
Liegt eine »Betriebsänderung« vor? .....	194
Hintergrund: IT-Planung versus Change-Planung .....	195
Die Situation retten .....	196
Für einen geordneten Prozess sorgen .....	197
Die Zustimmung des Betriebsrates einholen .....	198
Führungskräfte und Mitarbeiter auf die Einführung vorbereiten .....	199
Panische Mitarbeiter und mögliche Ansteckungseffekte .....	200
Die Führungskräfte auf ihre Rolle bei der Einführung vorbereiten .....	201
Ein besseres Vorgehensmodell .....	202
oder die Kunst, auf Weihnachten vorbereitet zu sein .....	202
Vorhersehen wahrscheinlicher und möglicher Entwicklung .....	202
Intensive Vorbereitung für den Tag X .....	204
Zusammenfassung .....	206
<b>9. Fallstudie: Customer Relationship Management (CRM)</b> .....	207
Nur scheinbar ein IT-Problem .....	207
Spontane Reaktion: meist Ratlosigkeit und Tendenz zu Aktionismus .....	209
Die Mitarbeiter handeln vernünftig – aus ihrer Sicht .....	210
Erstaunliche Übereinstimmung .....	210
Mit Empathie zu einer Hypothese .....	211
Die Hypothese verifizieren .....	212
Den Interessenkonflikt managen .....	214
Auf die Kooperation der Außendienstmitarbeiter angewiesen .....	215
Die Dateneingabe vernünftig(er) machen .....	216
Beharrlichkeit bis zur festen Verankerung der neuen Gewohnheiten .....	218
Den Widerstand einplanen – und aktiv reduzieren .....	219
Die Führungskräfte auf ihre Aufgabe vorbereiten .....	220
Zusammenfassung .....	221
<b>10. Fallstudie: Mitarbeiterqualität</b> .....	223
Ganzheitliches Personalmanagement .....	223
Ein zermürbter und demoralisierter Außendienst .....	225
Wiederholte Umstrukturierungen und ihre Folgen .....	225
Neuorientierung und Neuausrichtung .....	227
Eine Methodik zur Steigerung der Mitarbeiterqualität .....	228
Was heißt eigentlich Mitarbeiterqualität? .....	228
Die Leistungserwartungen klar formulieren .....	229
Von den Zielen zu den erfolgskritischen Anforderungen .....	230
Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren .....	231
Was bringt wirklich Erfolg? .....	231
Bestimmen der erfolgskritischen Anforderungen .....	232

Fokus auf das Mittelfeld . . . . .	233
Ein Führungssystem aus einem Guss . . . . .	234
Die vernachlässigte Mitarbeiterauswahl . . . . .	235
Die Schlüsselfrage nach der Trainierbarkeit . . . . .	236
Führung und Personalarbeit entlang der erfolgskritischen Anforderungen . . . . .	237
Das Thema Mitarbeiterqualität wirkt zunächst bedrohlich . . . . .	239
Gute Kommunikation zur Reduzierung von Ängsten . . . . .	239
Vorgehensweise . . . . .	240
Implementierung des Systems . . . . .	242
Stolpersteine erkennen und vermeiden . . . . .	243
Die Personalabteilung von Anfang an einbeziehen! . . . . .	243
Den Betriebsrat offen und umfassend informieren . . . . .	244
Die Beurteilung von der Vergütung trennen! . . . . .	245
Zusammenfassung . . . . .	247
<b>11. Fallstudie: Post-Merger-Integration (PMI)</b> . . . . .	249
Aus Mitarbeitersicht ist jede Übernahme feindlich . . . . .	249
Die Weichen sind auf Konfrontation gestellt . . . . .	252
Reflektorische Abstoßungsreaktion . . . . .	252
Existenzielle Ängste . . . . .	254
Aktives Management erforderlich . . . . .	255
Deutliche Signale an beide Seiten . . . . .	255
Möglichst schnell wieder klare Verhältnisse! . . . . .	257
Unterschiedliche Perspektiven . . . . .	257
Die Integration der Systeme braucht ihre Zeit . . . . .	257
Schnellstmögliche Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit . . . . .	259
Unterschiedliche Integrationsstrategien . . . . .	259
Lose Einzelteile oder funktionierende Teilsysteme . . . . .	260
Das System optimieren, nicht die Einzelpositionen . . . . .	261
Das »All-Stars-Problem« . . . . .	262
Eingespielte Teilsysteme behalten und gezielt verstärken . . . . .	263
Knappheit fördert die Integration . . . . .	264
Synergieeffekte übersetzen sich meist in Personalabbau . . . . .	265
Heikler Umgang mit Reservekapazitäten . . . . .	265
Nicht Ähnlichkeit entscheidet, sondern Kompatibilität . . . . .	266
Kontrastverstärkung . . . . .	267
Kulturelle Unverträglichkeiten . . . . .	268
Cultural Due Diligence . . . . .	269
Das Gefühl der Zugehörigkeit und ein gemeinsames Problem . . . . .	271
Kulturelle Integration steht und fällt mit dem Gefühl der Zugehörigkeit . . . . .	272
Ein gemeinsames Problem schweißt zusammen . . . . .	273
Konsequent auf Integration ausgerichtete Führung . . . . .	274
Teamentwicklungs-Workshops können helfen . . . . .	275
Change Management als Querschnittsaufgabe organisieren . . . . .	276
Nahe an den fachlichen Integration Teams sein . . . . .	277
Die Rolle bei der kulturellen Integration . . . . .	278
Leitlinien für die Kommunikation . . . . .	279



Das Dilemma der Informationspolitik .....	279
Prozesskommunikation, wo noch keine inhaltlichen Antworten möglich sind .....	280
Das Topmanagement muss auf die Bühne .....	281
Zusammenfassung .....	282
<b>12. Fallstudie: Konzipierung von Veränderungsprozessen .....</b>	<b>283</b>
Der Versuch, durchgreifende Veränderungen zu erzwingen .....	283
Zwischen Verständnis und Sorge .....	285
Die Chance zum Durchbruch ... ..	286
Hintergrund: Vorsicht, Falle – der archaische Kampf des Guten gegen das Böse .....	287
... in die Sackgasse .....	288
Wie man in den Wald hineinruft ... ..	288
Inakzeptables Rollenangebot .....	289
Die Machtfrage und ihre Beantwortung .....	291
Überzeugungsarbeit statt Gewalttaten .....	293
Die Perspektive der mittleren Führungskräfte .....	293
Problemverkauf vor Lösungsverkauf! .....	294
Die Treppe von oben kehren! .....	295
Aufbau einer Veränderungscoalition .....	296
Aussichtslose Kraftakte hinterlassen verbrannte Erde .....	297
Zusammenfassung .....	298
<b>13. Fallstudie: Förderung der Veränderungsbereitschaft .....</b>	<b>299</b>
Problembewusstsein schaffen .....	299
Gibt es überhaupt ein Problem? .....	300
Wer kein Problem hat, braucht auch keine Lösung dafür .....	302
Ein schwer greifbares, diffuses Unbehagen .....	302
... löst Ratlosigkeit und Unverständnis aus .....	303
Das Problem verkaufen, bevor man dessen Lösung verkauft .....	304
Die Köpfe und Herzen erreichen .....	304
»Ja, wir haben ein Problem« .....	305
Das Eisen schmieden .....	307
Zusammenfassung .....	308
<b>14. Fallstudie: Projektkrise II .....</b>	<b>309</b>
Wenn das Projektteam sich verhoben hat .....	309
Ein panisches Gefühl von Ausweglosigkeit .....	311
Was macht eigentlich eine Krise aus? .....	311
Fluchttendenzen .....	312
Hintergrund: Was heißt Krisenmanagement in der Projektpraxis?	
Verantwortung übernehmen und den Prozess organisieren .....	314
Den Prozess der Krisenbewältigung führen .....	315
Überdruck ablassen .....	316
Konstruktiven Denkprozess in Gang bringen .....	317
Positives »Umkippen« der Stimmung .....	318
Ziele klären, Prioritäten setzen und dann entschlossen handeln .....	319

Klärung der Ziele und Prioritäten .....	319
Aktives Management der Krise .....	320
Vorgespräche und Anberaumung einer Krisensitzung .....	320
Die Krisensitzung .....	322
Krisenprävention, Risikomanagement und ihre Grenzen .....	323
Innere Vorbereitung auf mögliche Krisen .....	323
Nicht jede Krise ist zu verhindern .....	325
Zusammenfassung .....	326
<b>15. Fallstudie: Krisenvorbereitung .....</b>	<b>327</b>
Vorbereitung auf den Fall des Falles .....	327
Erschrecken bei der Konfrontation mit der Bedrohung .....	329
Ein Stufenplan mit definierten Auslösern und Reaktionen .....	330
Grundsatzentscheidung: Geheimhaltung oder nicht? .....	331
Vor- und Nachteile der Geheimhaltung .....	332
Die Alternative: Offene Kommunikation und Erklärung .....	333
Direkte und indirekte Kommunikation synchronisieren .....	334
Chance zur Mitgestaltung – und zur Kulturveränderung .....	335
Einbeziehung auch bei unangenehmen Themen .....	336
Geordnetes Vorgehen erforderlich .....	337
Zusammenfassung .....	339
Hintergrund: Der »Reflexite Business Downturn Grid« – Ein Beispiel für einen Krisenplan .....	340
<b>16. Fallstudie: Reorganisation II .....</b>	<b>343</b>
Wachstumsschmerzen beim Einzug einer neuen Führungsebene .....	343
Ein Luxusproblem – und dennoch ein Problem .....	345
Ängste und Befürchtungen .....	346
Und doch: Es hilft nichts .....	347
Kosten und Nutzen einer frühzeitigen Information .....	348
Redlicher Dialog erforderlich .....	349
Vor der abschließende Entscheidung miteinander reden .....	350
Angst vor Verunsicherung und Widerständen .....	351
Den eigenen Ängsten ins Auge schauen .....	352
Den schlimmsten denkbaren Fall zu Ende denken .....	353
Das eigentliche Anliegen verstehen und ihm gerecht werden .....	354
Die Kultur zum Thema machen .....	355
Die künftigen Vorgesetzten entsprechend »einnorden« .....	356
Interne Kandidaten bevorzugt .....	358
Die neuen Vorgesetzten nicht aus Versehen demontieren! .....	359
Austesten der Grenzen .....	359
Klare Linie, klare Signale .....	361
Die Entwicklung im Auge behalten .....	362
Zusammenfassung .....	363
<b>17. Fallstudie: Kostensenkung/Produktivitätssteigerung .....</b>	<b>365</b>
Die ungeliebte Daueraufgabe .....	365
Mehr Pflicht als Kür .....	367

Die Sorgen und Ängste der Betroffenen . . . . .	368
Zähes Ringen statt »Quantensprünge« . . . . .	368
Bereichsspezifische Zielvorgaben erforderlich . . . . .	369
Kooperation gewinnen, Transparenz schaffen . . . . .	370
Konzepte statt Kosmetik . . . . .	371
Gefahr der Demoralisierung durch Zermürbung . . . . .	372
Die Abwärtsspirale von kostengetriebenen Geschäften . . . . .	373
Nach neuen Ansätze suchen . . . . .	373
Den Tatsachen gemeinsam ins Auge sehen . . . . .	374
Offenheit und Ehrlichkeit . . . . .	375
Karten auf den Tisch! . . . . .	376
Klarheit über das Herangehen . . . . .	376
Den Betriebsrat »mitnehmen« . . . . .	377
Innovation statt Kostensenkung? . . . . .	378
Volle Transparenz – aber klare Spielregeln . . . . .	379
Fortlaufende offene Information – auch über Kontroversen . . . . .	380
Aktive Präsenz der Geschäftsführung erforderlich . . . . .	380
Die häufigste Ursache von Umsetzungsschwäche . . . . .	381
Klare Spielregeln für Entscheidung und Umsetzung . . . . .	382
Verbreitete Missverständnisse und Fehlinterpretationen . . . . .	383
Spielregeln von Anfang an klarmachen . . . . .	383
Controlling der Umsetzung . . . . .	384
Zusammenfassung . . . . .	385
<b>18. Fallstudie: Aufbau eines Shared-Service-Centers . . . . .</b>	<b>387</b>
Aus der Heimat vertrieben . . . . .	387
Unter Erwartungsdruck . . . . .	389
Den »Heimatvertriebenen« eine neue Heimat anbieten . . . . .	390
Aus der Heimat vertrieben, vor einer ungewissen Zukunft . . . . .	391
Abwanderungen und einer »nostalgischen Vision« vorbeugen . . . . .	392
Hintergrund: Der Unterschied zu Fusionen und Übernahmen . . . . .	393
Orientierung geben, Vertrauen aufbauen . . . . .	394
Den künftigen Chef persönlich erleben . . . . .	394
Vertrauen gewinnen . . . . .	394
Fachliches Zutrauen, persönliches Vertrauen . . . . .	395
Aktive Rolle des Change Managements . . . . .	396
Rasche Veranstaltungsreihe vor Ort . . . . .	397
Den Betriebsrats einbeziehen . . . . .	398
Dem guten Anfang eine ebenso gute Fortsetzung folgen lassen . . . . .	399
Ein Change-Team zur Planung und Koordination der Kommunikation . . . . .	399
Kultur nach der Struktur . . . . .	400
Zusammenfassung . . . . .	402
<b>19. Fallstudie: Aktive Kulturgestaltung im Shared-Service-Center . . . . .</b>	<b>403</b>
Eine strategiekonforme Kultur formen . . . . .	403
Verhaltene Begeisterung – steigerbar . . . . .	405
Die häufigsten Befürchtungen . . . . .	405
Ableitung der Sollkultur aus der Strategie . . . . .	407

Vorsicht vor lückenhaften Kulturdefinitionen! .....	407
Von der Strategie zur Sollkultur .....	408
Beobachtbare Indikatoren festlegen! .....	409
Einbeziehung der Mitarbeiter .....	411
Die Eigendynamik der bestehenden Gewohnheiten .....	411
Das Problem verstehen .....	412
Realistische Ziele der Einbeziehung .....	413
Einbeziehung von wem in was? .....	414
Mitarbeiter: Von der Vergangenheit in die Zukunft .....	414
... dann fehlt nur noch die Umsetzung .....	416
Einflussfaktoren auf das Verhalten .....	416
Beeinflussbare Faktoren .....	417
Die unterschätzte Macht der Rahmenbedingungen .....	418
Führungskultur und Controlling entsprechend ausrichten .....	419
So führen, dass die Einhaltung der Sollkultur sinnvoll wird .....	420
Führungskultur nicht nur festlegen, sondern nachhalten .....	421
Regelmäßige Vorgesetztenbeurteilung .....	421
Regelmäßige Gespräche mit Vorgesetzten und Mitarbeitern .....	422
Zusammenfassung .....	423
<b>20. Fallstudie: Unternehmerische Resilienz .....</b>	<b>425</b>
Systematische Steigerung der Krisenelastizität .....	425
Analyse der relevanten Risiken .....	428
Wie sinnvoll ist die Auseinandersetzung mit solchen Fragestellungen? ..	428
Vier mögliche Szenarien .....	429
Die Managementperspektive .....	430
Auf die »richtige« Krise vorbereitet sein .....	430
Eingrenzung der »relevanten« Krisenszenarien .....	431
Die kritischen »Game Changer« identifizieren .....	432
Eine korrigierbare Vorauswahl treffen .....	434
Auch die Chancen ausloten .....	434
Folgeaufwand hängt vom Ergebnis der Analyse ab .....	435
Hintergrund: Weshalb sich Krisen nicht exakt vorhersagen lassen .....	437
Die Fähigkeit, Rückschläge zu verkraften .....	438
Individuelle Resilienz .....	439
Unternehmerische Resilienz – mehr als individuelle Resilienz .....	441
Die ökonomische Basis der Resilienz .....	442
Achtsamkeit und Reaktionsfähigkeit .....	443
Hintergrund: Achtsamkeit als Schlüssel zu höchster Sicherheit	
und Resilienz .....	445
Geheimprojekt oder breite Einbeziehung? .....	447
Ein Programm zur Förderung der Resilienz .....	448
Fehlstart vermeiden – die Belegschaft »mitnehmen« .....	451
Einen »Sense of Urgency« wecken .....	452
Mitarbeiter und Führungskräfte in die Risikoanalyse einbeziehen .....	453
Zusammenfassung .....	455

<b>Resümee</b> .....	457
Leitgedanken für erfolgreiches Change Management. ....	457
1. Die Qualität unserer Wahrnehmung ist das Fundament .....	457
2. Selbstreflexion: Überprüfung von Gefühlen, Bewertungen und Handlungsimpulsen .....	458
3. Kritische Sympathie .....	459
4. Empathie: Verstehen, ohne deswegen gleich einverstanden zu sein. ....	459
5. Schlüssiges Veränderungskonzept (»Change-Architektur«) .....	460
6. Gleichwertigkeit – keine Tricks und Manipulationen .....	461
7. Keine Feindbilder – kein Kampf »Gut« gegen »Böse« .....	463
8. Transparenz und Deutlichkeit .....	463
9. Prozesskommunikation, wo noch keine materiellen Aussagen möglich sind .....	464
10. Größtmögliche Einbeziehung: Verändern macht mehr Spaß als verändert werden! .....	464
11. Konstruktive Machtpolitik: Unterstützer und Verbündete gewinnen ....	465
12. Mutig sein – die eigene Person nicht so wichtig nehmen .....	466
13. Fordern und Ermutigen .....	467
14. Management des Auftraggebers – Führung nach oben. ....	469
15. Entschiedenheit und Beharrlichkeit .....	470
<b>Glossar</b> .....	473
Projektbezeichnungen und ihre Bedeutung. ....	473
Größtmögliche Klarheit der Begriffe. ....	473
Wichtige Begriffe. ....	474
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	483
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	495
<b>Zum Autor</b> .....	503